



**Intervención de Juan Luis Cebrián,  
Presidente Ejecutivo de PRISA**  
**Junta General de Accionistas**

Madrid, 22 de junio de 2013



Señoras y señores accionistas, queridos amigos:

Por vez primera tengo el honor de comparecer ante esta Asamblea en mi condición de Presidente Ejecutivo de PRISA.

Sean así mis primeras palabras de reconocimiento y gratitud para con mi predecesor, Ignacio Polanco, que decidió retirarse del puesto en un acto enmarcado en las diferentes medidas emprendidas por nosotros para reforzar la estructura de capital y organizativa de la compañía y garantizar el futuro de la misma. Él recibió el testigo tras el fallecimiento de su padre, Jesús Polanco, con quien para nadie es un secreto trabajé durante décadas codo a codo en la construcción y desarrollo de PRISA. Ejerció Ignacio las tareas correspondientes a tan importante legado con dedicación y entusiasmo hasta que, en palabras suyas, entendió que se había culminado una etapa.

El futuro de nuestra empresa el de sus accionistas y empleados, demanda cambios que han de afectar profundamente a los métodos de gestión y a los productos y servicios que distribuimos. Es diferente no solo el entorno económico, cultural y político, sino sobre todo, el comportamiento de los clientes y usuarios de nuestros medios, sean lectores, oyentes, televidentes o internautas, alumnos o maestros; ciudadanos todos ellos de veintidós países diferentes, cuyas sociedades han de hacer frente a los retos de la globalización. Desde la presidencia de Honor del grupo, Ignacio Polanco defenderá el símbolo de su apellido como referencia ineludible en la historia de nuestra compañía y su proyección a futuro. Apellido que sigue por lo demás presente en el Consejo de Administración cuya vicepresidencia única ocupa Manuel Polanco.

No son estas las únicas novedades en el gobierno corporativo de la sociedad. Matías Cortés, que durante más de treinta años perteneció al Consejo de la misma, presentó su renuncia coincidiendo con la celebración de su setenta y cinco aniversario. La contribución de Cortés a las tareas de nuestra empresa fue esencial desde su fundación, y debo agradecer hoy aquí públicamente cuanto ha hecho él por PRISA a lo largo de tres décadas. Espero que siga prestando su invaluable ayuda. Coincidiendo con su marcha dos nuevos miembros se incorporaron a los órganos de gobierno. Arianna Huffington, una de las mejores periodistas del momento, exitosa creadora del periódico en la red más influyente del mundo, y José Luis Leal, ministro durante la Transición democrática de España, profesor de economía e intelectual refinado. Para ambos solicitamos hoy a esta Asamblea su ratificación como consejeros.

Estos cambios en el gobierno corporativo facilitaron otros directamente relacionados con las operaciones de la compañía, de las que se hizo cargo en tanto que Consejero Delegado Fernando Abril-Martorell. Su brillante historial como financiero no debe ocultar su enorme capacidad para configurar y liderar equipos profesionales. Y pese a que, hasta ahora, gran parte de su tiempo ha sido necesariamente absorbido por la refinanciación de nuestra deuda, eso no impidió que desde el primer día en su nuevo puesto acometiera una

reorganización de los trabajos, tanto en el centro corporativo como en las diversas unidades de negocio, que ha permitido dotarnos de una estructura más ligera y flexible, al tiempo que se ha logrado una notable economía en los costes.

PRISA es un gran conglomerado dedicado a la información, la educación y entretenimiento que opera en veintidós países. Pero nació en España, en los albores del postfranquismo, con el único objetivo inicial de publicar *El País*. Éste, hoy universalmente reconocido y apreciado, jugó un papel singular en la construcción de la democracia y la modernización cultural, política y económica de la sociedad española. Muchos de los valores que desde entonces ha venido encarnando siguen de plena vigencia en el mundo de hoy, todavía absorto por la profundidad de la recesión en Europa. Las dificultades palpables de las democracias representativas para hacer frente a los nuevos desafíos, y la revolución protagonizada en la industria mediática y cultural por la aparición de las nuevas tecnologías, demandan la existencia de lugares de debate y reflexión como los que tradicionalmente representan los diarios de calidad.

Los efectos de la crisis económica y financiera desatada tras la quiebra de Lehman Brothers y el estallido de la burbuja inmobiliaria han sido mucho más profundos y durables de lo que los expertos anunciaran. Igual que solo muy escasos profesores de economía, y desde luego ninguna de las instituciones financieras públicas o privadas que se conocen, supo prever el tamaño formidable de la crisis en 2008, tampoco después nadie fue capaz de evitar las desastrosas consecuencias del torpe manejo de la situación en Grecia por parte de las autoridades europeas y los gobiernos de los países centrales de la Unión. No hay de qué espantarse pues la historia está llena de ejemplos al respecto. Un excelso matemático, científico de talla universal y habitual inversor en bolsa como Isaac Newton se arruinó, hace ahora tres siglos, en el estallido de la burbuja financiera de la Compañía de los Mares del Sur, encargada de administrar la deuda de la Corona Británica tras la firma del Tratado de Utrech con España. Abochornado por el acontecimiento, el propio Newton se encargó de aclarar que era capaz de calcular el movimiento de los astros, pero no la locura de la gente.

En la actual situación de nuestra economía tampoco ha de tener gran influencia la derrota de los cuerpos celestes. La depresión en la que se han visto sumidas España y Portugal y las medidas de austeridad aplicadas con el solo objetivo de la reducción del déficit y la consolidación fiscal, han generado un derrumbe de la demanda interna, con la consiguiente debacle en el mercado publicitario. En los países del sur de Europa este ha visto descender los ingresos en apenas tres años en más de un sesenta por ciento. Ello, junto al declive en la circulación de la prensa escrita como consecuencia del desarrollo de Internet, significó en nuestro caso una caída en la facturación de varios cientos de millones de euros en 2012 respecto a las cifras de 2007. *El País* pasó en apenas dos años de ser uno de los negocios más rentables del sector a nivel global, a incurrir en pérdidas, por vez primera en su historia. Las expectativas

generadas a finales de 2010, coincidiendo con la recapitalización de nuestra compañía y la primera refinanciación de su deuda, se vieron frustradas por los peores ejercicios económicos de España (2011 y 2012) que recuerda el reciente pasado. En ese panorama, todos los medios de comunicación de nuestro país se han visto envueltos en una descomunal crisis, saldada por el momento con la desaparición de 197 cabeceras, la pérdida de empleo de más de 6.000 periodistas y caídas sustanciales en la circulación de los periódicos, en el mercado de la televisión de pago y en las ventas de libros.

En el primer trimestre de 2013 se confirmaron estas tendencias negativas, aunque en los meses de mayo y junio parecen apreciarse signos razonables de que podríamos estar tocando fondo. El mercado sigue cayendo, pero el ritmo del deterioro es menor y a la vuelta del verano la economía española puede comenzar a estabilizarse, al menos en la perspectiva macroeconómica, para emprender el camino de una discreta recuperación. No pretendo exhibir un optimismo políticamente correcto que nadie me demanda y apenas caben dudas de que todavía resta mucho trabajo por hacer. Pero cuando volvamos a la senda del crecimiento, habida cuenta de los severos y dolorosos ajustes que se han aplicado a nuestra economía, esta gozará de una mayor competitividad, por discutible que sea el alto importe de la factura que hemos tenido que pagar. Será el tiempo de aprovechar las oportunidades indudables que han de abrirse para el crecimiento económico y la consiguiente mejora del nivel de vida.

Como he dicho las empresas de PRISA radicadas en Portugal y España han sufrido cuantiosas mermas en su facturación, lo que nos obligó a implementar severos ajustes en los gastos, incluidos los de personal. En algunos casos pudimos llevar a cabo dicha tarea en diálogo y negociación con los representantes sindicales. En otros, notablemente en la regulación de empleo llevada a cabo en *El País*, el acuerdo se tornó imposible, generándose a la par una considerable tensión interna y externa en la que proliferaron descalificaciones personales y profesionales para los directivos del periódico y el grupo. Se llegó a poner en duda, sin fundamento alguno, la pérdida de independencia o de calidad editorial tratando de convertir un contencioso estrictamente laboral en un conflicto sobre la libertad de expresión, con grave daño para la imagen y credibilidad de nuestro diario. Ni entonces polemizamos públicamente al respecto ni lo hemos de hacer ahora. Es humano y comprensible que quienes se vieran afectados en lo que consideraban eran sus derechos los defendieran hasta la extenuación. No obstante, a mi juicio, fueron equivocados los caminos elegidos para ello. Como equivocadas fueron, o al menos no suficientemente explicadas, algunas decisiones tomadas por la empresa. Por lo demás en todo momento mantuvimos contacto con las centrales sindicales, y es de resaltar su actitud de cooperación a la hora de buscar soluciones equilibradas y aceptables. Todos hemos aprendido de la experiencia, por dura que haya sido. Espero y deseo que las lecciones de ayer rindan hoy su fruto.

Las caídas de facturación y rentabilidad en Europa vienen siendo compensadas solo en parte por el excelente comportamiento de las compañías de América Latina. Iberoamérica ha sido, desde la fundación de PRISA, destino manifiesto para sus actividades. Es un mercado en expansión, de una pujanza que ha de perdurar cuando menos varios años y en el que el común nexo del castellano y su vecindad cultural con el portugués, permiten contemplarlo a nuestros efectos como unitario, pese a las diferencias políticas, regulatorias y de todo género que en él existen. Cualquiera que conozca dichos países sabrá de la influencia creciente de nuestra presencia en ellos. Son ya varias generaciones de latinoamericanos las que han aprendido en la escuela con los libros de *Santillana. El País* es el único diario global en español. Más de cuarenta mil lectores lo compran a diario en sus ediciones en papel en siete países del área y seis millones de usuarios únicos acceden mensualmente desde América Latina a sus informaciones a través de la web. En otoño próximo lanzaremos una edición virtual en portugués, destinada fundamentalmente al mercado brasileño, que contribuirá a abrirnos puertas de mercados hasta ahora inexistentes para nosotros. Nuestras radios latinoamericanas supondrán ya este año más del sesenta por ciento de la facturación y del beneficio bruto del total de las operaciones de la división. *Radio Caracol*, en Colombia, es en términos absolutos más rentable que la *SER* de España, y las tendencias del sector publicitario en aquellos países permiten hacer previsiones muy positivas para el futuro próximo. América Latina constituye no solo el mejor mercado imaginable en tiempos en que la crisis atenaza a Europa, sino también un área de influencia en donde los aspectos institucionales de nuestra actividad disfrutan de gran reconocimiento. Hemos decidido singularizar nuestras actividades en la zona a través de una organización que ha de poner en valor los muchos activos que poseemos en ella. Las dudas surgidas en los tiempos recientes sobre el mercado europeo en general y el español en particular, tienden a olvidar la implantación de muchas empresas españolas, incluida la nuestra, en países emergentes con alto crecimiento y estabilidad macroeconómica. Por lo mismo hay que establecer instrumentos que permitan ponderar adecuadamente el peso y la importancia de nuestras inversiones en América Latina y faciliten el aporte de nuevos recursos.

Pero antes que nada necesitamos estabilizar el balance de *PRISA*, de modo que pueda garantizarse la seguridad de sus operaciones a medio y largo plazo. Estamos inmersos en la recta final de las negociaciones para una nueva refinanciación de la deuda, sobre la que ya existe un plan aprobado por más del setenta por ciento de nuestros acreedores. Dicho plan incluye un plan de desinversiones en el sector audiovisual, lo que nos permitirá reducir de manera ordenada el endeudamiento de la compañía, al tiempo que facilitará la continuidad del resto de las empresas y mejorará los flujos de caja. Desde que la crisis financiera estalló nos hemos esforzado por mantener en lo esencial el perímetro de nuestras actividades, en donde los medios y la educación tienen un papel protagonista. Hicimos en el pasado reciente ventas de activos, parciales o totales, cerramos compañías no rentables y redujimos los recursos humanos de nuestras empresas españolas en casi una tercera parte, al tiempo que ha disminuido el salario medio de sus profesionales y comenzado un relevo

generacional en la gestión. El precio de la acción se ha visto, pese a todo ello, seriamente penalizado, sufriendo accionistas e inversores un severo castigo. Todos estos sacrificios no han de ser en vano. Si se aprueba el plan presentado la semana pasada a la totalidad de nuestros acreedores financieros, la viabilidad del grupo se verá garantizada sin dañar su crecimiento y a la espera de la recuperación que ha de llegar. En nombre del Consejo quiero felicitar públicamente desde aquí al Director Financiero de Prisa y a su equipo por el trabajo realizado en ese terreno.

No solo han afectado negativamente a nuestros resultados la burbuja financiera, el excesivo endeudamiento y el derrumbe del consumo en España y Portugal. Al margen esas dificultades, y aun si no hubieran existido, tenemos que enfrentar la revolución incoada por las nuevas tecnologías. Absolutamente todos nuestros productos se ven condicionados de manera sustancial por el desarrollo de la cultura digital, y eso teniendo en cuenta que probablemente nos encontramos todavía en la prehistoria de esa nueva civilización. Desde hace años venimos invirtiendo con tenacidad y esfuerzo en la transformación que nuestras operaciones demandan en ese sentido. Pero la migración de la antigua época a este nuevo mundo es cruenta, tardía y muchas veces se revela casi como imposible. No son los elementos tecnológicos lo más decisivo al respecto, sino el diferente comportamiento de los usuarios que las propias innovaciones técnicas generan. El ejemplo más obvio, aunque no el único, es la evolución de las redes sociales. La escuela, los medios de comunicación, el arte y la literatura se ven sometidos a cambios estructurales tan formidables como no se habían conocido en los últimos quinientos años. La irrupción en el mercado de los nuevos gigantes de la sociedad digital, que acaparan más del ochenta por ciento de la publicidad en la red, es un nuevo quebradero de cabeza al tiempo de monetizar, como ahora se dice, el tráfico de nuestros productos.

Existen muchas interrogantes sobre cómo ha de vertebrarse la opinión pública en las democracias del siglo XXI. El papel de los diarios y los medios tradicionales ha sido esencial en la configuración de esos regímenes. Siguen vigentes las incógnitas sobre cómo financiarlos en un mundo en el que decae la circulación en papel y las recetas publicitarias migran hacia otro tipo de soportes. En *PRISA* hemos llevado a cabo un esfuerzo ingente, esencialmente en torno a *El País* pero también de manera específica en lo que se refiere a los sistemas educativos, a otras plataformas de medios y a la televisión de pago, para digitalizar nuestros productos y ser coherentes con la convergencia en contenidos y usuarios que la red propicia. Tenemos la fortuna de haber incorporado a nuestros órganos de gobierno en diversas empresas a personalidades tan relevantes como Arianna Huffington, a quien ya cité antes, o John Paton, verdadero campeón del periodismo digital en Canadá y Estados Unidos, que ahora es miembro del Consejo de *El País*; estamos trabajando con varias *start ups* regidas por jovencísimos emprendedores; y hemos puesto en marcha una Oficina de Transformación que ayude a nuestras unidades de negocio a tomar las opciones acertadas, tanto técnicas como en la configuración de nuevos equipos humanos, y formación de los existentes, a la

hora de construir el edificio digital de sus empresas. Una de esas opciones, desde luego, será la de exigir o no un pago por nuestros productos distribuidos en la red, a comenzar por nuestro diario estrella. El esfuerzo llevado a cabo ha sido ya remunerado por la audiencia y el aprecio que sus contenidos suscitan entre los usuarios.

Trabajamos también de manera global con marcas musicales como los *Cuarenta Principales*, o referidas al deporte, en el caso del AS. En el terreno educativo *Santillana* ha puesto en marcha con notable éxito dos programas, *Sistema UNO*, y *Santillana Compartir*, que implican una acelerada migración hacia el empleo de las herramientas digitales en la escuela. Como consecuencia de la misma el plan estratégico de la editorial prevé sustanciales crecimientos de la rentabilidad a partir del año 2014. El lanzamiento de *Yomvi*, nuestro servicio de televisión a la carta por Internet se inscribe en la misma estela de innovación, sin la que sería imposible asegurar un porvenir estable a nuestro Grupo.

Señoras y señores accionistas:

Antes de ceder la palabra al Consejero Delegado, que les iluminará más extensamente sobre estas cuestiones, no quiero dejar de referirme por último a otra crisis que nuestro país y los de su entorno vienen padeciendo, más allá de la económica. Me refiero a la pérdida de valores y a la amenaza de ruina de instituciones sobre las que se han fundado la paz, la libertad y el bienestar de los ciudadanos. Si no se dan pasos efectivos, y cuanto antes, hacia la unidad política europea, el futuro de la moneda única, y con él el de la propia Unión, seguirán amenazados. Desde su fundación nuestra empresa ha mantenido un compromiso europeísta que hoy quiero resaltar frente a las dudas que el proyecto suscita en el algunos. Pero la crisis institucional es también doméstica. Asuman indicios de que puede peligrar la arquitectura del sistema democrático y del Estado de bienestar que con tanto esfuerzo han sabido levantar los ciudadanos españoles durante las recientes décadas.

*PRISA* es un grupo de empresas y como tal no mantiene posiciones editoriales, siendo los directores de los diversos medios responsables de las mismas, que asumen una pluralidad conveniente y necesaria de distintos puntos de vista. Globalmente esos medios responden, no obstante, a valores comprometidos con el mantenimiento y desarrollo de los regímenes democráticos; a la renuncia al uso de la violencia, monopolio legítimo del Estado de derecho, como método de resolver conflictos; al apoyo a la modernización de las sociedades en las que estamos presentes; a la defensa de la libertad de pensamiento y expresión; y al fomento de políticas activas que persigan la inclusión social y una mayor justicia. De ello se deriva el que las empresas de *PRISA*, en todos los países en los que trabajan, asuman también una imagen y un contenido institucional en su defensa de la sociedad civil y su participación en las tareas de la vida pública. En ese contexto y habida cuenta de la necesidad de culminar la reestructuración en marcha en la compañía, el Consejo me ha solicitado, y yo he accedido a ello, que permanezca como presidente ejecutivo hasta Diciembre de 2015.

La mejor manera, por lo demás, de defender el papel institucional de *PRISA*, tan necesario en los tiempos que corren, es garantizar la rentabilidad de nuestras empresas, a fin de remunerar a nuestros accionistas y empleados por el esfuerzo que realizan, y poder invertir de manera continuada y sostenible en el mejoramiento de nuestras capacidades. Es la calidad del trabajo de todos cuantos integramos el grupo, el compromiso con nuestros usuarios y la demanda de la excelencia profesional lo que garantizará también la independencia de nuestros medios.

Quiero por ello agradecer desde aquí el apoyo de nuestros inversores, el de nuestros lectores, usuarios y anunciantes, y el formidable impulso de nuestros equipos humanos, sin cuya dedicación y trabajo cualquier empeño resultaría inútil. La industria cultural y mediática enfrenta desafíos inéditos y riesgos indudables. Pero también formidables oportunidades de crecimiento y expansión. Con el esfuerzo de todos nuestra empresa saldrá fortalecida de la actual situación y podrá reforzar y extender su liderazgo en un futuro próximo.

Muchas gracias a todos.